A teljesítményt vagy az egyént ítéljük meg? Egy válasz az értékelés dilemmájára: a kompetencia értékelése

A munkatársak értékelésének hagyományos formái a teljesítményt, illetve az egyén viselkedését vagy tulajdonságait veszik alapul. Mindegyik módszernek megvannak a pozitív hatásai és hátrányai. Más megközelítést jelent a kompetenciák szerinti értékelés, amelynek eszközeit, hatását, előnyeit és nehézségeit bemutatja a cikk.

Tárgyszavak: munkatársak értékelése; teljesítmény; viselkedés; hozzáértés; képesség; kompetenciák értékelése; kompetencia-kézikönyv; kompetenciák portfóliója.

A hagyományos értékelési formák

Az elmúlt 50 évben a munkatársak értékelésének három formája alakult ki: a teljesítmény, a viselkedés és a személyi tulajdonságok értékelése. Ezt a három értékelési formát javasolta E. Enriquez már 1961-ben, majd felvette az 1976-ban megjelent cikkébe is.

Legegyszerűbb a munkatársak megítélése eredményeik alapján, mivel a siker vagy kudarc közvetlenül látható. Ez az eljárás a megoldandó problémák felől közelíti meg a kérdést, és feltételezi, hogy a munkatárs hatékonysága megbízható mutatók alapján mérhető. Az ötvenes években a General Electric alkalmazta először ezt az amerikai és francia vállalatoknál ma is szokásos módszert, minden munkatárs számára kijelölve az elérendő célkitűzéseket. Évi két-három alkalommal kerül sor az eredmények értékelésére, amikor a munkatárs beszámol és indokolja a célkitűzések és az eredmények közötti eltéréseket.

A másik értékelési forma a munkatársak megfigyelhető viselkedésére összpontosít, a viselkedéstípusok besorolását maguk a vállalatok alakítják ki belső használatra. Pl. azt az alkalmazottat, aki spontán módon segít munkatársainak kérdéseiket megválaszolni, magasabb pontszámmal értékelik, mint azt, aki úgy dolgozik, hogy nem törődik munkatársai gondjaival. Egy elmúlt időszak eseményei alapján összehasonlítják az ideális és a valóságos viselkedés közötti eltéréseket. Ez a behaviorista (viselkedés-lélektani) megközelítés a 60-as 70-es években vált népszerűvé a vállalatok körében.

A munkatársak belső tulajdonságai, személyiségvonásai, tehetsége alapján történő értékelés módszerét a kis- és középvállalkozások gyakran ösztönösen alkalmazzák, mivel kevés formalitást igényel. Ez az értékelés magától adódik, amikor a vállalat a kezdeményezést, a kreativitást, a csapatszellemet akarja elősegíteni.

A teljesítmények értékelésének három ellenőrizhetetlen hatása

A célkitűzések feletti ellenőrzés elvesztése

Az eredmények elérése nagyban függ a külső résztvevőktől és azok teljesítményétől. Pl. a vevő nem éri el célkitűzését az ár tekintetében, ha egyik fő szállítója csődbe megy. Az egyre szorosabb kölcsönhatás a környezettel nehezíti az egyéni célok elérését, mivel előre nem látható azoknak az eseményeknek a láncolata, amelyek kiindulópontja a vállalat hatókörén kívül esik: pl. a tőzsde, a dollárárfolyam, az információtechnológia váratlan alakulása.

A munkatársak közötti együttműködés hiánya

Egyik fő nehézség a célkitűzések összehangolása a vállalat különböző osztályai között. Az is előfordul, hogy egyazon csapaton belül a dolgozók nem a közös érdek szerint tevékenykednek. Pl. egy nagyáruház konfekcióosztályán az eladónő így válaszolt a vevőnek: ezzel a márkával a kolléganőm foglalkozik, aki ma nincs bent, jöjjön vissza holnap. A 80-as évek elejétől kezdve a munkaszociológiai tanulmányok kimutatják, hogy a munkatársak egy része személyes stratégiákat dolgoz ki saját hatalmi pozíciója és nélkülözhetetlensége biztosítására.

A nem mérhető célkitűzések meghatározásának kockázata

A formanyomtatványokat elemezve kiderül, hogy a vezetés által meghatározott célkitűzések között vannak olyanok, amelyek nem pontosak vagy nem mérhetők. Pl. az egyik svájci vállalatnál egy menedzser többek között a következő célkitűzést fogalmazta meg: feszültség esetén azonnal keresse meg felettesét, és nyíltan beszéljék meg a problémákat – a határidőrovatba pedig a „mindig” szót írta be.

A teljesítmények értékelésének három elfelejtett dimenziója

A munkamódszerek ritkán képezik az értékelés tárgyát

A menedzserek és a munkatársak az elért eredményeket az előre meghatározott célkitűzések függvényében értékelve, szükség szerint módosítják a

célkitűzéseket a következő időszakra. Azonban ezek a megbeszélések nem foglalkoznak a munkamódszerek elemzésével, pedig a teljesítmény nagyban függ a módszer megválasztásától és a befektetett időtől.

A szakma bizonyos jellemzői hiányoznak az értékelésben

A teljesítménymodellben gyakran elhagyják a kezdeményezőkészséget, kreativitást, képességeket és szakértelmet, mivel ezek nehezen határozhatók meg az eredményekkel összefüggésben.

A teljesítőképesség és a karriervágyak ismeretének hiánya

Ez az értékelési mód nem tér ki a tapasztalati tudásra és a teljesítőképességre. Pedig ezek határozzák meg a karrier alakulását, és egyes dolgozóknak azt a vágyát, hogy a munkahelyükön maradjanak, ami találkozik manapság a HEM-nek a túl magas fluktuáció csökkentésére irányuló szándékával.

A teljesítményértékelésnek ezek a korlátai gyakran kiváltják az igazságtalanság érzését, különösen amikor az eredmények alapján egyesek prémiumot kapnak, mások pedig kimaradnak belőle. Nem meglepő a munkatársak negatív reagálása, a féltékenység, feszültségek, passzivitás, amelyek végül is a teljesítmény rovására mennek, bár ez nem számszerűsíthető. Mindezek ellenére ez az uralkodó módszer, bár bizonyos fokig egyensúlyozza a pszichológiai irányzat, a személy értékelése.

Az egyénre összpontosító értékelés négy félresiklása

A kudarc vagy a siker okainak leegyszerűsítése

Az önértékelésre szolgáló kérdőívek az egyéneket sztereotípiákba, klisékbe sorolják be (pl. önkényeskedő, vezető, autonóm, gyenge, alázatos, érzékeny), a magyarázó szövegek pedig arra indítják a menedzsereket, hogy a kudarc, vagy a siker okának magyarázatát olyan tényezőkben keressék, amelyeknek nincs sok közük az adott munkakörülményekhez.

Az egyéni igények túlzott figyelembe vétele

Bár az egyéni igények értékelése egyes helyzetekben fontos lehet, fennáll az a veszély, hogy egyszerűsítő következtetésekhez vezet. Két példa:

1. Ha makacsul ragaszkodnak Maslow igénypiramisának alkalmazásához, az nem teszi lehetővé a komplex helyzet tanulmányozását.

2. Ha ki is mutatható az ok-okozat összefüggés a feladat végrehajtásának motivációja és az egyéni igények kielégítése között, nem bizonyított, hogy az elégedettség nagyobb teljesítményhez vezetne.

A munkatársak lehetnek elégedettek és ugyanakkor kevéssé sikeresek, amire számos példa van a fúziók és felvásárlások esetében. Azok az elégedett munkatársak, akiket átvesz egy jó nevű vállalat, gyakran megőrzik régi munkavégzési szokásaikat, és felháborodnak, ha a nem kívánatos személyek listáján találják magukat. Másrészt az sincs bizonyítva, hogy a megfelelő munkavégzéshez a motiváció belső ismertetőjegyei szükségesek.

Túlzott jelentőségtulajdonítás a jutalmazásoknak

Ha a menedzserek túlzott mértékben alkalmazzák ezt az ösztönzőt, az bizonyos esetekben ellenkező hatást válthat ki. Vroom elmélete szerint az egyén motivációja a bizonyos teljesítmény elérése céljából tett erőkifejtés függvénye. Ez az erőkifejtés attól függ, hogy várható-e jutalmazás a teljesítmény javítását követően, és hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak a kérdéses jutalomnak.

A viselkedéshez társított következmények manipulálása

Ez akkor figyelhető meg, amikor a menedzser az egyéntől független következményekre irányítja a figyelmét. A felső vezetés felértékelheti egy viselkedés kellemes következményeit, ez a pozitív megerősítés. Ez egyes vezetőket abba az irányba visz, hogy visszaéljenek a dicséretekkel és az előléptetéssel, azt remélve, hogy ez tovább javítja a teljesítményt. Más oldalról, ha a kellemetlen következményekre fókuszálnak, az a negatív megerősítés. A pozitív vagy negatív megerősítés arra ösztönzi a vezetőket, hogy felhasználják a jó vagy rossz következményeket, hogy elérjék, amit szeretnének, gyakran a büntetés eszközét is alkalmazva.

Az értékítéletnek a teljesítmény vagy a személy felőli megközelítése inkább mellérendelt, mintsem egymást kiegészítő viszonyban van. Az értékelés dilemmájára megoldást kínál a kompetenciák szerinti megközelítés.

A kompetencia értékelése

Az USA-ban a nyolcvanas évek elején indult meg a kutatómunka a kompetenciák kezelésére a humánerőforrás-menedzsment terén. A HEM szempontjából a kompetencia az a gondolkodásmód, amely vállalati szinten értéket teremt. A humánerőforrás-igazgatók a hagyományos munkaköri leírásokat az újdonságot jelentő kompetenciák kézikönyvével helyettesítik. Az eszközök, a segédeszközök, az értékelési módszerek gyökeresen megváltoznak. Francia-

országban az egyik első újfajta megállapodást a vaskohászat vezetői és szociális partnereik írták alá. A kilencvenes évek elején új kiadásban jelent meg a Szakmai és foglalkozási operatív jegyzék, amely a kompetenciák oldaláról közelítette meg az összes szakmát *(1. táblázat)*.

1. táblázat

A kompetencia eltérő megközelítése
az egyes tudományágakban

Elméleti terület	**A kompetencia sajátosságai**	**Hasznosság a vezetők számára**	**Az értékelés tárgya**	**Néhány hivatkozás**
Munka-szociológia	A kompetencia mint értelmes cselekvés	**A munka megszervezése és következményei**	A képesség és a szabályok	M. Stroobants P. Zarifian C. Dubard P. Veltz
Munka-pszichológia	A kompetencia mint a személyiségvonások és az ismeretek megvalósítása	**Az egyén a szervezeten belül**	Becsült teljesítőképesség a munkakörnyezetben	C. Levy-Leboyer J.-L. Beauvois
Ergonómia	A kompetencia mint alkalmasság	**Munkafeltételek**	Gyakorlati hozzáértés a munkakörhöz	M. de Montmollin
Neveléstudomány	A kompetencia mint a tudás felhasználásának képessége	**Továbbképzés**	A szakmai ismeretek és a megismerő eljárások	G. Malglaive

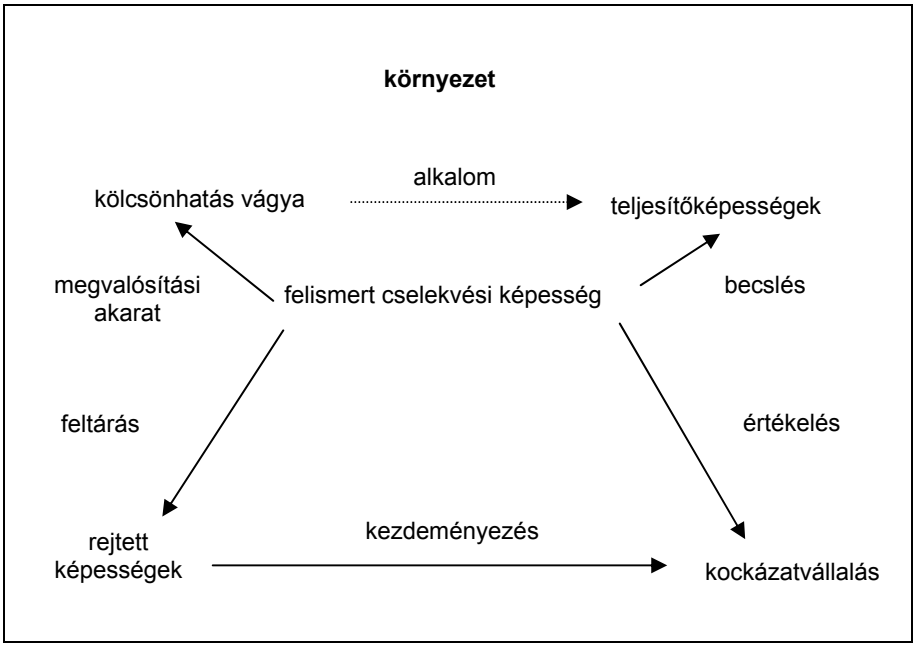
A kompetencia fogalmának négy megközelítése a humánerőforrás-menedzsment szakemberei számára

– *A kompetencia a teljesítőképesség meghatározásához, munkaerőfelvétel esetén***.** A munkáltató vizsgálja a jelölt ismereteit, beállítottságát, személyiségvonásait, amelyek meghatározzák a viselkedését. A kompetencia értékelése ilyenkor a feltételezett munkakörnyezetben becsült teljesítőképességre vonatkozik.
– *A kompetencia feltárja a cselekvési képességet és a hozzáértést a kompetenciák kézikönyvében foglalt munkakörökre.* Ezek a kézikönyvek, amelyek a hagyományos munkaköri leírásokat helyettesítik, azt a szándékot fejezik ki, hogy az adott munkát ne csak egy utasításnak tekintsék, hanem teljes összetettségében lássák. A leírt kompetenciák a munkát absztrakt módon közelítik meg, hogy bemutassák az alkalmazottaknak, minél jobban uralják fogalmilag a munkájukat, minél több te-

vékenységet képesek ellátni, annál gyorsabban jutnak el a mobilitáshoz és a sokoldalúsághoz. Egyes szociológusok szerint a foglalkozások vagy folyamatok leírása kompetenciák formájában azt a célt szolgálja, hogy új felelősséget ruházzon a munkatársakra, nagyobb fokú éberséget, gyorsabb reakcióképességet, nagyobb erőfeszítést. Ezen kompetenciák segítségével a munkatársak értékelése nem elsősorban az eredmények, hanem a cselekvési képesség alapján történik.

– *Az egyéni kompetenciák portfóliója a személy minősítéséhez és javadalmazásához.* A szakmai tevékenységek egyre differenciáltabbakká és az egyéntől függővé válnak. A dolgozók javadalmazásával foglalkozó szakembereknek most már nemcsak a beosztás, hanem az egyén minősítése alapján kell ítéletet mondaniuk. Ezek a minősítések, amelyek osztályozási szintekben és koefficiensekben fejeződnek ki, hivatkozási alapul szolgálnak a tapasztalati tudás érvényesítésére a továbbképzés engedélyezésénél.
– *A kompetencia mint a képességek megszerzése a képzés során.* Az oktatási felelős, az oktatók és a menedzserek azon fáradoznak, hogy a dolgozók a megszerzett ismereteket és tapasztalatot képesek legyenek alkalmazni egy új munkahelyi probléma megoldására, vagy az addig nem uralt eseményekhez való viszonyulásra. A továbbképzés befejezése után a képzés értékelése a műszaki, kapcsolati és megismerő képességekre terjed ki.

A teljesítőképesség, a cselekvési képesség és munkaköri hozzáértés, a személyek minősítése, a képesség: ez a kompetencia felhasználásának négy különböző és egymást kiegészítő módja a HEM fő feladatai során *(1. ábra)*.



1. ábra A kompetencia mint közvetítő a teljesítmény felé

A kompetenciával kapcsolatos kockázatvállalás

A kompetencia fogalma, tartalmának tisztázása vitákat vált ki vállalaton belül. A kompetenciák szerinti vezetés gyökeres változást jelent, aminek át kell hatnia a gondolkodásmódot. A kompetenciát a környezettel való kölcsönhatás vágya gerjeszti. Ez a vágy éleszti fel a teljesítőképességet. Az illető felfedezi az addig nem sejtett képességeit, amihez kockázatvállalás szükséges. A menedzserek számára ez a folyamat következményekkel terhes. Az ő felelősségük, hogy beindítsák, összehangolják munkatársaik kockázatvállalását, készen állva szervezeti változtatásokra is, ha azok a teljesítőképességet szolgálják. Így a menedzserek fő gondja már nem a munkatársak eredményeinek vagy viselkedésének, tulajdonságainak megítélése, hanem az egyéni és kollektív kompetenciák fejlődési folyamatának értékelése. A kompetenciák értékelése és osztályozása lehetőséget nyújt a munkatársaknak, hogy a megfelelő ütemben fejlődjenek, utat nyitva a munkafeltételek megtárgyalására a kompetenciák kézikönyve alapján.

A kompetenciák szerinti vezetés hatékonysága

Mind az USA-ban, mind Európában növekszik a kompetenciákon alapuló vezetést alkalmazó vállalatok száma. A kutatók figyelme különösen két szempontra irányul:

1. a kompetencia-kézikönyv összeállításának módja, az egyes kompetenciák egymáshoz viszonyított elrendezése és összekapcsolásuk a teljesítménnyel,
2. a kompetenciák szerinti vezetés hatása a javadalmazásra.

A kompetenciákra vonatkozó kutatásokból adódó legfontosabb tanulságok:

1. a kompetenciák értelmezhetők a hatékonysággal összefüggésben, a munkavállalók bármely kategóriájára,
2. a kompetenciákra irányuló továbbképzés javítja a rugalmasságot a teljesítmény-színvonal elérésére,
3. a kompetenciákon alapuló vezetésre való áttérés a bérköltségek gyors növekedésével jár, jövedelmezősége azonban nem jelentkezik azonnal
4. a menedzserek kötelessége, hogy szabályozzák a kompetenciák fejlődését.

A kompetenciakezelési módszerek előnyei és nehézségei

1992 óta a kompetenciákkal foglalkozó különböző tanulmányok megállapítják, hogy nőtt a dolgozók elégedettsége a munkahelyükkel és a fizetésükkel. A vállalatok számára az előnyök abban mutatkoznak meg, hogy a munkaerő nagyobb rugalmassága gyorsabb reagálást tesz lehetővé a hiányzásokra, a forgalom alakulására és az új technológiák bevezetésére. Javul a termelé-

kenység, a biztonság és a minőség, ill. a harmadik szektorban a szolgáltatások színvonala. Előfordult azonban, hogy az első két évben bizonyos körülmények között a kompetencia merevséghez vezetett. A módszer korlátai közé tartozik, hogy elviselhetetlen teherré válik a bérköltség-növekedés, ha a munkatársaknak engedélyezik, hogy elérjék a kompetencia-kézikönyv legfelső szintjét, miközben gyors fejlődésük nem érvényesül hasznosan és hatékonyan. Ráadásul csökken az alkalmazottak motivációja a tanulásra, amikor elérik foglalkozási kategóriájukban a kompetenciakézikönyv legfelső szintjét.

Végül megállapítható, hogy a kompetenciákon alapuló vezetési módszer bevezetésének három szakasza van:

1. a kompetenciák értékelése,
2. az alapbérek hozzáigazítása,
3. a továbbképzés szabályozása.

A kompetencia-kézikönyv megszerkesztésének nehézségei

- Képzeljük el, hogy a kompetenciák kézikönyvei csak szabványok, és minden kompetencia mögött különféle megítélési formák rejlenek:
  - az egyén tulajdonsága: „kedvesnek maradni bármely vitában az ügyféllel”
  - a viselkedés: „áralkut folytatni a szállítóval egy incidens után”
  - az eredmény: „növelni az eladásokat egy földrajzi területen vagy egy termék vonatkozásában”

A kompetencia-kézikönyv megszerkesztése tehát kényes és összetett feladat.

- A kompetenciák értékelése gyakran azon bukik el, hogy a menedzserek, akik a megszokott döntési folyamatokat alkalmazzák, nem tudnak eleget tenni feladatuknak. Képzésük az utóbbi évtizedekben csak a célkitűzésekben való gondolkodásra irányult, nem a felismerésre. A menedzserek gyakran azt mondják felettesüknek: „Mit tenne ön az én helyemben?”, holott olyan menedzserekre lenne szükség, akik azt mondják: „Ezzel a problémával állunk szemben, az A és a B lehetőség között választhatunk. Megfontolva a dolgot én ezt választom. Mi az ön véleménye róla?” Így a felettes feladata a döntés megerősítése, vagy elutasítása, ahelyett, hogy megmagyarázná a menedzsereknek, hogy mit kellene tenniük. A munkatársaknál hiányzik az önértékelés képessége, hogy ne kérdőívek segítségével, hanem munkakörük eseményeiből kiindulva vonják le a következtetéseket és kívánságokat a kompetenciákat illetően. Tehát ahhoz, hogy az értékelési módszerek hatékonyak legyenek, állandó erőfeszítés szükséges mind a menedzserek, mind a munkatársak részéről.

(Kaposi Mária)

Falque, L.: Juger la performance ou l'individu, Juger la compétence. = Personnel, 2003. 437. sz. febr. p. 6–11.

Falque, L.: Juger la compétence. Une réponse au dilemme de l’appréciation? = Personnel, 2003. 438. sz. márc./ápr. p. 8–13.

Flück, C.: Le terrain…, bousculeur de génie. Évolutions des pratiques actuelles de la gestion et du management des compétences. = Personnel, 2003. 439. sz. máj. p. 45–50.